

**PENGARUH MOTIVASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT.JASA RAHARJA  
(PERSERO) CABANG BALI**

**Made Gerry Dwi Handara<sup>1</sup>  
Ni Wayan Mujiati<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-Mail: handara.gerry@yahoo.com / telp: +62 819 16 32 34 36**

**<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia**

**ABSTRAK**

Perusahaan asuransi membutuhkan sebuah dorongan dan pemimpin yang adil serta berdedikasi tinggi terhadap sebuah pekerjaan agar mampu memaksimalkan potensi karyawan sehingga berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Respon dari kepuasan kerja karyawan ditunjukkan oleh beberapa aspek yaitu tingkat absensi, tanggung jawab terhadap pekerjaan, penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan adanya reaksi positif terhadap kebijakan perusahaan. Penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan *research* (penelitian) yaitu apakah kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan gaya kepemimpinan. Metode analisis menggunakan teknik analisis linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara serempak motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat. Secara parsial variabel motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja karyawan.

***Kata kunci:*** *Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja*

**ABSTRACT**

Insurance company need a boost and just leader and dedicated a job in order to maximize the potential of employees that have an impact on employee job satisfaction. Response from employees job satisfaction indicated by several aspect: the level of attendance, responsibility for work, timely completion of work and the positive reaction to the company policy. This study aims to answer the research question (research) is whether job satisfaction is influenced by motivation and leadership styles. The analytical method used was multiple linear analysis techniques. The result showed simultaneous motivation and leadership styles have a significant effect. In partial motivation and leadership style, and a strong effect on employee job satisfaction.

***Keywords:*** *Motivation, Leadership Style, Job Satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Asuransi menjadi hal penting dalam kehidupan masyarakat karena manfaatnya. Perusahaan asuransi harus selalu berusaha menemukan orang-orang yang membutuhkan jasanya. Tolak ukur yang menjadi penilaian masyarakat dalam memilih perusahaan asuransi adalah kinerja dari perusahaan tersebut. Kinerja dari perusahaan ini akan memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat terhadap jasa asuransi (Amillin, 2008).

Salah satu perusahaan asuransi yang dipercaya oleh masyarakat yaitu PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Menurut Friedman (Bennet, 2009) perusahaan asuransi membutuhkan pemimpin yang dapat memaksimalkan potensi karyawan sehingga tercipta kepuasan kerja karyawan. Masalah yang dihadapi oleh PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali yaitu bagaimana organisasi khususnya seorang pemimpin mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan sehingga target dapat tercapai.

Menurut Robbins (Wibowo, 2012:78) kepuasan kerja merupakan sikap terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang seharusnya diterima. Hasibuan (Tunjungsari, 2011) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Menurut Faud Mas'ud (Manurung, 2012) kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan diri seseorang.

Tzeng (2002) menyatakan bahwa kepuasan secara keseluruhan merupakan peran profesional dan pekerjaan yang menyenangkan maka niat berhenti akan lebih rendah. Saari dan Juge (2001) kepuasan kerja karyawan dapat diukur

melalui dimensi pekerjaan terhadap perasaan pekerjaan. Menurut Judge dan Bono (2001) menyatakan bahwa harga diri, percaya diri, fokus kontrol dan kestabilan emosional merupakan sifat-sifat yang terbaik untuk kepuasan kerja dan kinerja. Menurut Wen Hsien Ho (2009) visi yang dimiliki oleh organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mendorong mereka untuk rela tetap dalam pekerjaan mereka dan berkomitmen untuk organisasi.

Kepuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan oleh beberapa aspek yaitu jumlah kehadiran, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan adanya reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2012:504) terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu *need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), *discrepancies* (perbedaan), *value attainment* (pencapaian nilai), *equity* (keadilan), *dispositional/genetic component* (komponen genetik). Menurut Hasibuan (Prabu, 2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah balas jasa, penempatan kerja yang tepat, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan, sikap pimpinan, sifat pekerjaan. Terdapat dua teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg (Ardana, 2012:196) yaitu teori higienis dan teori motivasi.

Motivasi memiliki peranan penting dalam kepuasan kerja karyawan. Menurut Winardi (Maznah, 2012) motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan. Menurut Bittel & Nestrom (Kartika, 2010) motivasi kerja adalah proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi kebutuhan dan bertahan hidup. Gomes (2009:177) menyatakan motivasi berkaitan erat dengan

keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut Jugde *et al* (2001) harapan berbasis teori motivasi secara umum menetapkan bahwa kepuasan mengikuti dari manfaat yang dihasilkan kinerja. Gomes (2009:182) mengungkapkan adanya dua teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu teori keadilan dan diskrepensi, teori ini menghubungkan kepuasan dengan *rewards* yang diterima. Penjelasan mengenai teori keadilan akan membantu seseorang untuk mengetahui perlakuan yang telah diterima sudah secara adil atau tidak, sedangkan teori diskrepensi membantu menentukan apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang dia terima.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara pada karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali sering terjadi ketidakadilan dalam pekerjaan seperti pekerjaan yang berat dan pekerjaan yang ringan tetapi hasil yang mereka terima tidak sesuai. Karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali pada tingkat jabatan 8 merupakan pelaksana administrasi setiap bagian pada perusahaan dan pekerjaan yang lebih berat terjadi pada bagian SDM & Umum sedangkan pekerjaan yang lebih ringan yaitu pada bagian klaim. Menurut Egan *et al* (2004) Aspek situasi kerja telah terbukti menjadi faktor penentu kepuasan atau ketidakpuasan pekerjaan.

Situasi pekerjaan yang rumit akan memberikan dampak kepada motivasi karyawan dalam bekerja. Seorang pemimpin perusahaan tentunya mempunyai cara untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Pemimpin perusahaan akan menggunakan teknik gaya kepemimpinan yang merupakan pola pendekatan dan mempengaruhi orang lain (Purnomo, 2010). Hallinger (2003)

kesesuaian atau efektifitas gaya kepemimpinan terkait dengan faktor eksternal dan internal. Menurut Riaz (2010) kepemimpinan yang efektif selalu memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan kinerja yang lebih baik dari organisasi.

Menurut Cable dan Judge (2003) pemimpin inspirasional mengartikulasikan visi masa depan, antusias untuk nilai-nilai pribadi atau sebuah tantangan yang menarik. Madlock (2008) menyatakan ketika para pemimpin berkomunikasi secara efektif, pengikut mereka mengalami tingkat kepuasan yang lebih besar.

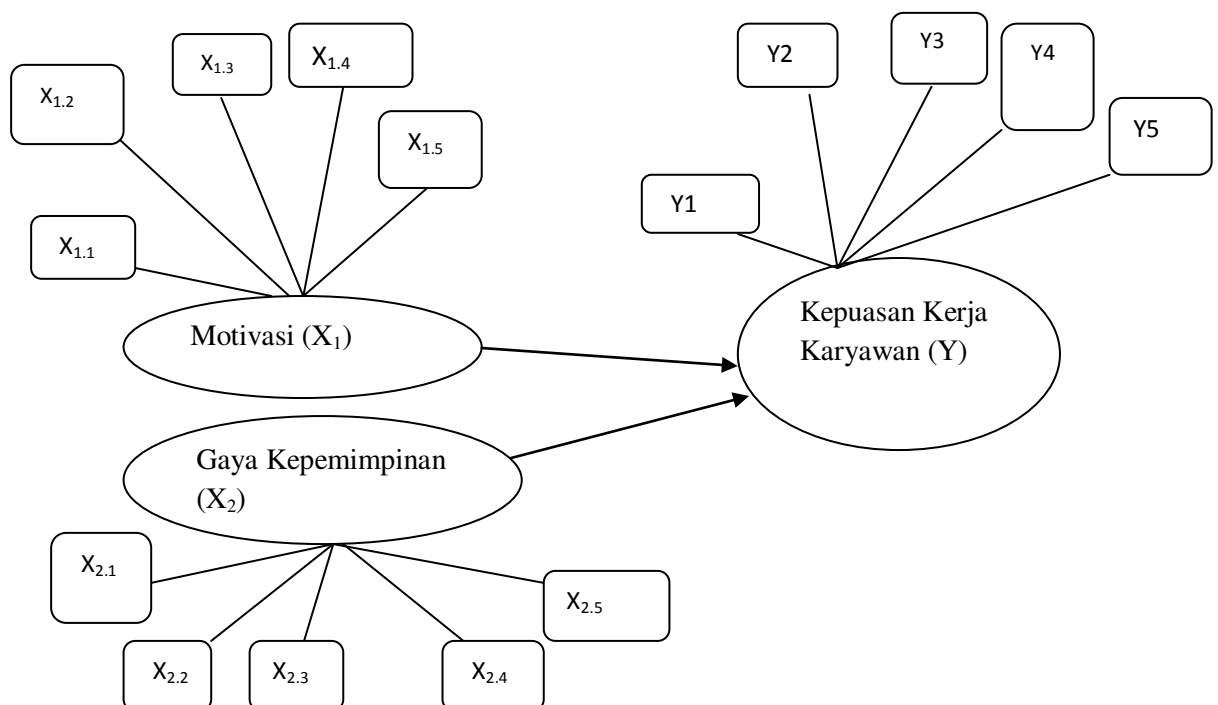
Kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pada objek penelitian ini. Davis dan Newstrom (Baihaqi, 2010) gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pimpinan secara keseluruhan sebagaimana yang digambarkan oleh para karyawannya. Menurut Handoko (2009:293) pemimpin perusahaan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, dengan demikian pemimpin memiliki peranan sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan dikelompokkan menjadi dua antara lain, gaya dengan orientasi tugas dan gaya dengan orientasi karyawan (Handoko, 2009:299). Menurut Feng-Hua Yang (2011) kepemimpinan berarti mempengaruhi anggota organisasi dan maju ke arah misi organisasi atau tujuan.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas berfungsi untuk memonitoring pekerjaan karyawan agar dapat selesai dan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Hal ini menyebabkan adanya pengaruh terhadap jumlah kehadiran karyawan. Perolehan data yang diterima menunjukkan bahwa rata-rata persentase absensi 2-3 persen tergolong kategori baik (Ardana, 2012:52). Tingkat absensi 3,1 persen memberi arti adanya suatu permasalahan dari gaya

kepemimpinan karena penerapannya belum tepat. Upaya yang dilakukan untuk menekan tingkat persentase absensi antara lain, pemimpin perusahaan memberikan toleransi keterlambatan 5 menit dan bagi karyawan yang terlambat sampai 30 menit diberikan konsekuensi berupa tidak diberikan biaya makan siang.

Berdasarkan latar belakang dan pengamatan yang dilakukan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali permasalahan yang terjadi yaitu apakah motivasi ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) ?

Untuk menjawab permasalahan yang terjadi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali akan digambarkan pada Gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**

Sumber : Teori dan Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan kerangka konsep penelitian, maka dapat ditemukan tiga hipotesis penelitian yaitu :

H1 : Kepuasan Kerja Karyawan dipengaruhi secara simultan oleh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan.

Penelitian sebelumnya yang sesuai dengan penelitian ini dilakukan oleh Prabu (2005) ; Maulidar dan Yunus (2012) ; Evans (2001) ; Kaihatu (2007) yang menyatakan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2a : Kepuasan Kerja Karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh Motivasi.

Penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Brahmasari dan Suprayetno (2012) ; Kartika (2010) yang menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2b : Kepuasan Kerja Karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh Gaya Kepemimpinan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ruvendi (2005) ; Lok (2004) ; House, et al (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja (Y) dapat diukur dengan indikator sebagai berikut (Sutrisno, 2011:77) kesempatan untuk maju (Y1), keamanan kerja (Y2), komunikasi (Y3), kondisi kerja (Y4), dan fasilitas (Y5). Indikator motivasi (X<sub>1</sub>) sebagai berikut (Ardana, 2012:193) penempatan kerja (X<sub>1.1</sub>), kondisi pekerjaan yang menyenangkan (X<sub>1.2</sub>), fasilitas rekreasi (X<sub>1.3</sub>), promosi (X<sub>1.4</sub>), dan sistematisa pelatihan (X<sub>1.5</sub>). Indikator gaya kepemimpinan (X<sub>2</sub>) sebagai berikut (Sutrisno,

2011:22) pemberian perintah ( $X_{2.1}$ ), pemberian tugas ( $X_{2.2}$ ), pengawasan pekerjaan ( $X_{2.3}$ ), penegakan disiplin ( $X_{2.4}$ ), dan dorongan semangat ( $X_{2.5}$ ).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menjelaskan hubungan antara variabel bebas motivasi dan gaya kepemimpinan dengan variabel terikat kepuasan kerja karyawan dengan mengambil lokasi penelitian di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dan data kualitatif. Menggunakan sumber data yaitu berupa data primer dan data sekunder. Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali yang berjumlah 34 orang merupakan responden dan tidak dilakukan pengambilan sampel. Metode pengumpulan data ada tiga antara lain, metode observasi, metode wawancara, dan metode kuisioner. Skala pengukuran menggunakan skala *Likert* yang telah dimodifikasi yaitu 1 sampai 4 (Sugiono, 2010:132).

Pengujian instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas hasilnya dapat dilihat jika batas maksimum dianggap telah memenuhi syarat validitas apabila  $r=0,3$ , jadi untuk memenuhi syarat validitas pernyataan harus memiliki koefisien korelasi lebih dari 0,3 (Umar, 2004:127) dan uji reliabilitas dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,7$  (Baihaqi, 2010). Metode analisis menggunakan analisis linear berganda yang mencari hubungan motivasi, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Formula yang digunakan (Wirawan, 2002:293).

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_i \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :



$Y$  = Kepuasan Kerja Karyawan  
 $X_1$  = Motivasi  
 $X_2$  = Gaya Kepemimpinan  
 $a$  = Parameter Konstanta  
 $b_{1,2}$  = Parameter Penduga  
 $e_1$  = Faktor Error/Disturbance

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian responden terhadap kepuasan kerja termasuk kriteria baik dengan rata-rata skor 3,16. Skor maksimum yaitu 3,26 dan skor minimum yaitu 3.

**Tabel 1**  
**Hasil Penilaian Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban				Total -Skor	Rata-rata Skor
		SS	S	TS	STS		
1.	Saya puas terhadap kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan yang diberikan oleh perusahaan	16	12	1	5	107	3,14
2.	Saya puas terhadap keamanan ditempat kerja yang memberikan rasa aman selama bekerja	15	11	8	0	109	3,20
3.	Saya puas komunikasi antar atasan dan teman bekerja berjalan dengan baik	14	10	6	4	102	3
4.	Saya puas terhadap kondisi kerja seperti ventilasi udara, penyiaran, kantin, dan tempat parkir yang diberikan oleh perusahaan	18	10	3	3	111	3,26
5.	Saya puas terhadap fasilitas yang diberikan oleh perusahaan seperti rumah sakit, cuti dan dana pensiun	20	7	2	5	110	3,23
Total						539	3,16

Sumber : Hasil Penelitian

Penilaian responden terhadap pemberian motivasi termasuk kriteria baik dengan rata-rata skor 3,11. Skor maksimum yang diperoleh 3,23 dan skor minimum yang diperoleh 2,9.

### Hasil Penilaian Responden untuk Variabel Motivasi

No	Pernyataan	Jawaban				Total -Skor	Rata- rata Skor
		SS	S	TS	STS		
1.	Penempatan kerja yang tepat memotivasi saya untuk menjalankan tugas dengan baik	17	11	1	5	108	3,17
2.	Kondisi pekerjaan yang nyaman dan menyenangkan memotivasi saya untuk bekerja	15	13	5	1	110	3,23
3.	Fasilitas rekreasi yang diberikan oleh perusahaan seperti liburan tempat rekreasi memotivasi saya untuk bekerja	16	7	5	6	101	2,97
4.	Setiap karyawan diberi kesempatan kenaikan jabatan atas prestasi kerja yang diperoleh	17	10	3	4	104	3,05
5.	Setiap karyawan diberi pelatihan yang sistematis yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan atau <i>skill</i> dalam bekerja	17	11	1	5	108	1,17
Total						531	3,11

Sumber : Hasil Penelitian

Penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan termasuk kriteria baik dengan rata-rata skor 3,13. Skor maksimum yang diperoleh 3,32 dan skor minimum yang diperoleh 2,97.

**Tabel 3**  
**Hasil Penilaian Responden untuk Variabel Gaya Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Jawaban				Total - Skor	Rata- rata Skor
		SS	S	TS	STS		
1.	Pemimpin saya memberikan perintah yang berkaitan dengan tugas yang diberikan	11	17	6	0	113	3,32
2.	Pemimpin memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang saya miliki dalam bekerja	14	14	4	2	108	3,17
3.	Pemimpin memberikan pengawasan dalam bekerja	12	11	9	2	101	2,97
4.	Pemimpin memberikan contoh sikap disiplin yang baik dalam bekerja	17	10	4	3	109	3,20
5.	Pemimpin memberikan saya semangat setiap bekerja	11	16	4	3	103	3,02
Total						534	3,13

Sumber : Hasil Penelitian

Variabel motivasi terdiri (5) lima indikator, gaya kepemimpinan (5) lima indikator, kepuasan kerja (5) lima indikator di uji validitas dan reliabilitas, hasilnya terkecil adalah 0,846 dan hubungan terbesar adalah 0,962 hasil uji validitas ini menunjukkan valid karena memiliki skor diatas 0,30. Hasil dari uji reliabilitas pada variabel kepuasan kerja *Cronbach's Alpha* menghasilkan 0,958. Variabel motivasi menghasilkan 0,948. Gaya kepemimpinan menghasilkan 0,942. Seluruh variabel dipenuhi syarat reliabilitas karena *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7.

Hasil analisis *regression multiple linear* pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Regresi Linaer Berganda**

Variabel	<i>Undstandartized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Motivasi	0,262	0,095	0,262	2,765	0,010
Gaya Kepemimpinan	0,760	0,095	0,760	8,019	0,010
Constanta = -2,37E-016 R = 0,858 R Square = 0,736 Adjusted R Square = 0,719 F <sub>hitung</sub> = 43,145 Sig. F <sub>hitung</sub> = 0,000					

Sumber : Hasil Penelitian

$R_{square}$  yang diperoleh yaitu 0,736 ini berarti bahwa sebesar 73,60 persen kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi dan gaya kepemimpinan sedangkan sisanya 26,40 dijelaskan oleh variabel-variabel yang tidak dimasukkan dalam model.

Keterangan Tabel 1.

$$Y = - 0,0000000000000000237 + 0,262 X_1 + 0,760 X_2$$

Hasil regresi membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan kuat setelah diuji secara parsial dari variabel motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai koefesien regresi sebesar 0,262. Gaya kepemimpinan memiliki nilai koefesien regresi 0,760 menunjukkan adanya pengaruh positif kepuasan kerja karyawan secara parsial dan signifikan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Secara serempak variabel motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali dengan kontribusi signifikan sebesar 73,6 persen.

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti kepada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali antara lain pertama, memperhatikan penempatan kerja yang tepat, fasilitas rekreasi, kenaikan jabatan dan pelatihan yang sistematis sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja yang sekaligus menciptakan kepuasan kerja karyawan. Kedua untuk pemimpin PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali sebaiknya memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang karyawan miliki dalam bekerja, memberikan pengawasan, memberikan contoh sikap disiplin yang baik dan memberikan semangat karyawan setiap bekerja sehingga tidak ada keluhan dari karyawan yang menyebabkan turunnya kepuasan kerja karyawan.

## **REFERENSI**

- Amilin, dan Rosita Dewi. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik dengan Role Stress sebagai Variabel Moderating. *JAAI*, vol.10 : hal.13-24.
- Ardana, Komang. Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Edisi 1. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel intervening. *Skripsi Sarjana (S1)* Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bennet, Thomas. 2009. A Study Of The Management Leadership Style Preferred By It Subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Vol.13 : hal.1-25

- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 10 (2) : hal : 124-135
- Cable, Daniel M. and Timothy A.Judge. 2003. Manager's upward influence tactic strategies : The Vole of Manager Personality and Supervisor Leadership Style. *Journal of Organization Behavior* Vol.24 : Hal 197-214
- Evans, Linda. 2001. Delving Deeper in to Morare. Job Satisfaction and Motivation among education Professionals : Re-examining The Leadership Dimension. 2001. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Egan, Toby Marshall, Baiyin Yang, and Kenneth R. Barlett. 2004. The Effect Of Organization Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Journal of Human Resource Development Quaterly* Vol 15 (3)
- Feng, Hua Yang. 2011. Elucidating the Relationships among Tranformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in The Public Sector. *Journal Public Personnel Management* Vol.40 (3)
- Gomes, Faustino Cardoso. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua. Yogyakarta:Andi
- Handoko, T Hani. 2009. *Manajemen*, edisi kedua. Yogyakarta: BPFE
- House, Robert J., Alan C. Filley, and Damodar N. Gujarati, 2012. Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectation : A test of likert's influence proposition. *Journal of Applied Psychology*, Vol.55 : hal 5
- Hallinger, Philip, 2003. Leading Educational Change : Reflection on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education* Vol 33 (3) : hal 422-432
- Judge, Timothy A., Carl J. Thoressen, Jocy E.Bone, and Gregory K. Patton. 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship : Aqualitative and Quantitative Review. *Journal of psychological Bulletin* Vol. 127 (3) : hal : 376-407
- Judge, Timothy A. and Jocy E. Bone, 2011. Relationship of Core Self-Evaluation Traits-Self Esteem, Genaralized Self-Efficacy, Focus of Control, and Emotional Stability with Job satisfaction and Job Performance : A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychologi* Vol 86 (1) : hal 49-61

- Kaihatu, Thomas Stefanus. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.98 (1) : hal.49-61.
- Kartika, E. Wijaya dan Thomas S. Kaihatu. 2010. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.12 : nomor.1
- Lok, Peter. 2004. The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisation Commitmen : A Cross-national Comparison. *Journal of Management Development*, Vol 23 (4), hal 321-339.
- Madlock,Paul. 2008. The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication* Vol 45 (1) : hal 61-78
- Maulidar, Said Musnadi dan Mukhlis Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol 1 : hal. 1-20
- Manurung, Mona Tiorina dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi pada Stikes Widya Husada Semarang). *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponogoro*, vol.1 : hal.145-157
- Maznah, Jasman J. Ma'ruf dan Sofyan Idris. 2012. Pengaruh Lingkungan Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Lhokseumawe. *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol.1 : nomor.1
- Prabu, Anwar. 2005. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*. Vol. 3 : nomor 6
- Purnomo, Heru dan Muhammad Cholil. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol.4 : hal.27-35

- Riaz, Adnan. 2010. Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Journal Business and Economic Horizons* Vol 1(1) : hal 29-38
- Ruvendi, Ramlan. 2005. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karayawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, Vol.1 (1).
- Saari, Lse M. and Timothy A. Judge. 2004. Employe Attitudes and Job. *Satisfaction. Journal Human Resource Management*. Vol 43 (4) : hal 395-407
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Cetakan 15. Bandung. Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan 3. Jakarta. Kencana.
- Tunjungsari, Peni. 2011. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol.1 : hal.1-14
- Tzeng, Huey Ming. 2002. The Influence of Nurses Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: An Empirical Investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies* Vol 39 : hal 867-878
- Umar, Husein. 2004. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wen, Hsien Ho. 2009. Effects of Job Rotation and Role Stress Among Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal Bio Med Central Health Services Research* Vol 9 (8) : hal 1-10
- Wibowo, 2012. *Manajemen Kinerja*, edisi ketiga. Jakarta:Rajawali Pers
- Wirawan, Nata. 2002, *Statistik*, Edisi Kedua, Keramas Emas, Denpasar.